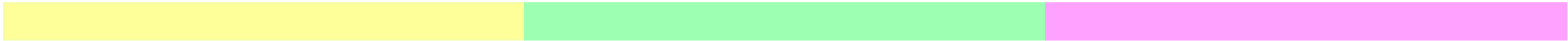
LOGISTIČKI OUTSOURCING



Prof. dr Slobodan Zečević, dipl.inž.

POJAM

- *Outsourcing* – spoljni izvor
- *Outsourcing* se može definisati kao ***strateško korišćenje spoljnih kompanija*** za realizaciju funkcija koje je ***tradicionalno*** obavljalo interno osoblje koristeći ***interne resurse***. To zapravo predstavlja ugovaranje sa firmama specijalizovanim za pružanje određenih usluga.
- Ideja je da matična kompanija sklopi ***dugoročnu saradnju sa drugim, spoljnim kompanijama*** u onim poslovima koji su ***izvan glavnih kompetencija matične kompanije***, tj. onim poslovima koji ne spadaju u osnovne funkcije matične kompanije.

ISTORIJAT

- U XIX i početkom XX veka kompanije su bile ***vertikalno integrisane*** – iskopavale su sirovine i pretvarale ih u gotove proizvode, zatim te gotove proizvode otpremale sopstvenim vozilima do sopstvenih maloprodajnih objekata za javnu prodaju. Ove kompanije su sve radile same i uopšte nisu, ili su veoma mali broj aktivnosti poveravale drugim firmama.
- ***Specijalizacija***, naročito ***na polju pružanja usluga***, dovela je do sklapanja ugovora, a sklapanje ugovora dovelo je do outsourcinga.

ISTORIJAT

- Prvi talas outsourcinga vezan je za industrijsku revoluciju, a usluge koje su se prepuštale drugima bile su: ***osiguranje, računovodstvene usluge, arhitektura, inženjerstvo*** i drugo. Kompanije koje su realizovale ove aktivnosti uglavnom su bile ***locirane u istoj državi***, čak i u istom gradu kao i klijenti. Ovaj oblik outsorcing-a naziva se ***onshore outsourcing***.

ISTORIJAT

- Sledeći se pojavio ***outsourcing u proizvodnji***, i to kod proizvoda niže vrednosti. Proizvodnja je bila prva delatnost koja je počela da se ***izmešta na offshore lokacije*** u potrazi za nižim troškovima.
- Outsourcing u proizvodnji je jedan od najzastupljenijih oblika outsourcing procesa. Većina proizvođača barem jedan deo proizvodnog procesa realizuje u zemljama trećeg sveta.

ISTORIJAT

- Razvoj softvera i automatizacija procesa poslednjih 30 godina doveli su do pojave ***provajderi u oblasti softvera*** koji nude sledeće usluge:
  - održavanje postojećih softverskih sistema,
  - razvoj novih softvera,
  - premeštanje starih aplikacija u nove tehnologije,
  - ispitivanje kvaliteta i sigurnosti...
- Nakon softverskog outsourcinga, pojavio se i ***outsourcing IT infrastrukture*** koji obuhvata:
  - postavljanje i održavanje fizičkih komponenti,
  - bezbednost sajtova i kontrola okruženja,
  - bezbednost sistema,
  - čuvanje podataka, backup i recovery menadžment,
  - nabavka hardvera/softvera...

ISTORIJAT

- ***Outsourcing poslovnih procesa*** (Business Process Outsourcing) je najšira kategorija outsourcinga.
- Uobičajene aktivnosti ovog oblika outsourcinga su:
  - finansijske i računovodstvene usluge
  - obrada transakcija
  - customer ralationship
  - Human Resources menadžment – upravljanje ljudskim resursima
  - ***upravljanje lancima snabdevanja i logistika***.

LOGISTIČKI OUTSOURCING

- Outsourcing predstavlja odluku kompanije o primeni strategije „***make or buy***", odnosno o tome da li proizvode ili usluge treba proizvoditi ili kupiti, tj. platiti nekom da ih izvrši.
- Ako kompanija obavlja svoje logističke aktivnosti ***jeftinije*** nego kada bi iznajmila nekoga za izvršavanje istih, to treba da ostane u okviru same kompanije i tada je to označeno pojmom ***insourcing*.**

LOGISTIČKI OUTSOURCING

- ***Outsourcing*** predstavlja proces kupovine logističkih usluga od specijalizovanih kompanija, tj. od nekih spoljnih izvora. Te specijalizovane kompanije za pružanje logističkih usluga zovu **logistički provajderi**.
- ***In-house*** logistika, ili ***insourcing*** logistika (obrnuto od outsourcing-a) je termin koji označava da kompanija izvršava svoje logističke aktivnosti sama, odnosno „u svojoj kući" = in-house! Ona poseduje resurse potrebne za obavljanje logističkih funkcija.

NIVOI LOGISTIČKOG OUTSOURCINGA

- Tokom razvoja outsourcinga postojalo je više nivoa i tipova uslužnih provajdera.
- Različiti autori različito dele provajdere:
  1. Prema Gattorni postoji podela na dve grupe provajdera: **LSP** (Logistics Service Provider) koja obuhvata tri varijante i **novi poslovni model** koji takođe obuhvata tri varijante.
  2. Grupa autora (Jing Ge, Li Ding i dr.) definisali su pet grupa logističkih provajdera

Evolucija logističkih provajdera, prema Gattorni (1)

- Prime Asset Provider - asset-based logistics ili 2PL provajderi
  - Ovi provajderi sklapaju ***„jedan-na-jedan" ugovore*** sa svojim klijentima radi izvršavanja i upravljanja tradicionalnim funkcijama kao što su ***transport, skladištenje, pakovanje, kontrola zaliha***. Ove provajdere uglavnom angažuju kompanije koje nemaju dovoljno kapaciteta i čiji cilj su manji troškovi. Oni su bili preteča 3PL provajdera.

Evolucija logističkih provajdera, prema Gattorni (1)

- Third Party Logistics Provider – 3PL (Treća strana logistike)
  - 3PL se može definisati kao partnerstvo između dve ili više strana koje ima širi spektar ponude, obuhvata ***veći broj uslužnih funkcija*** i okarakterisano je ***dužim vremenskim periodom*** i predstavlja partnerstvo sa uzajamnim koristima, prednostima.

Evolucija logističkih provajdera, prema Gattorni (1)

- Prema Gattorna 3PL-ovi poseduju ili iznajmljuju vozni park, ili sklapaju ugovor sa transportnim kompanijama, poseduju ili zakupljuju skladišni prostor i upravljaju operacijama u skladištu, obezbeđuju veliki broj dodatnih usluga (value-added services), imaju pojedine softvere za upravljanja skladištenjem (WMS-Warehouse Management Sytem), za rutiranje, raspoređivanje, red vožnje...

Evolucija logističkih provajdera, prema Gattorni (1)

- Lead Logistic Provider – LLP (Vodeći logistički provajder)
  - veći 3PL-ovi postižu veću ekonomiju obima i mogu da zadovolje kompleksne zahteve klijenata koji teže da smanje broj provajdera sa kojima sarađuju.
  - LLP-ovi funkcionišu kao menadžeri lanca snabdevanja i sa jedne strane predstavljaju tačku kontakta sa klijentima dok sa druge strane upravljaju mrežom manjih 3PL-ova. Klijent ugovara posao samo sa velikim 3PL provajderom, a on angažuje manje 3PL-ove za realizaciju zadataka.

Evolucija logističkih provajdera, prema Gattorni (1)

- Fourth Party Logistics Provider – 4PL (Četvrta strana logistike)
  - Može se definisati kao integrator koji okuplja resurse, sposobnosti i tehnologiju sopstvene i drugih organizacija u cilju projektovanja i upravljanja složenim rešenjima lanaca snabdevanja.
  - 4PL uključuje i usluge vezane za informacione tehnologije kao i menadžment poslovnih procesa.
  - Po Gattorni u ovu kategoriju spadaju i 5PL provajderi, a definiše ih kao 4PL provajdere koji funkcionišu na elektronskom tržištu.

Evolucija logističkih provajdera, prema Gattorni (1)

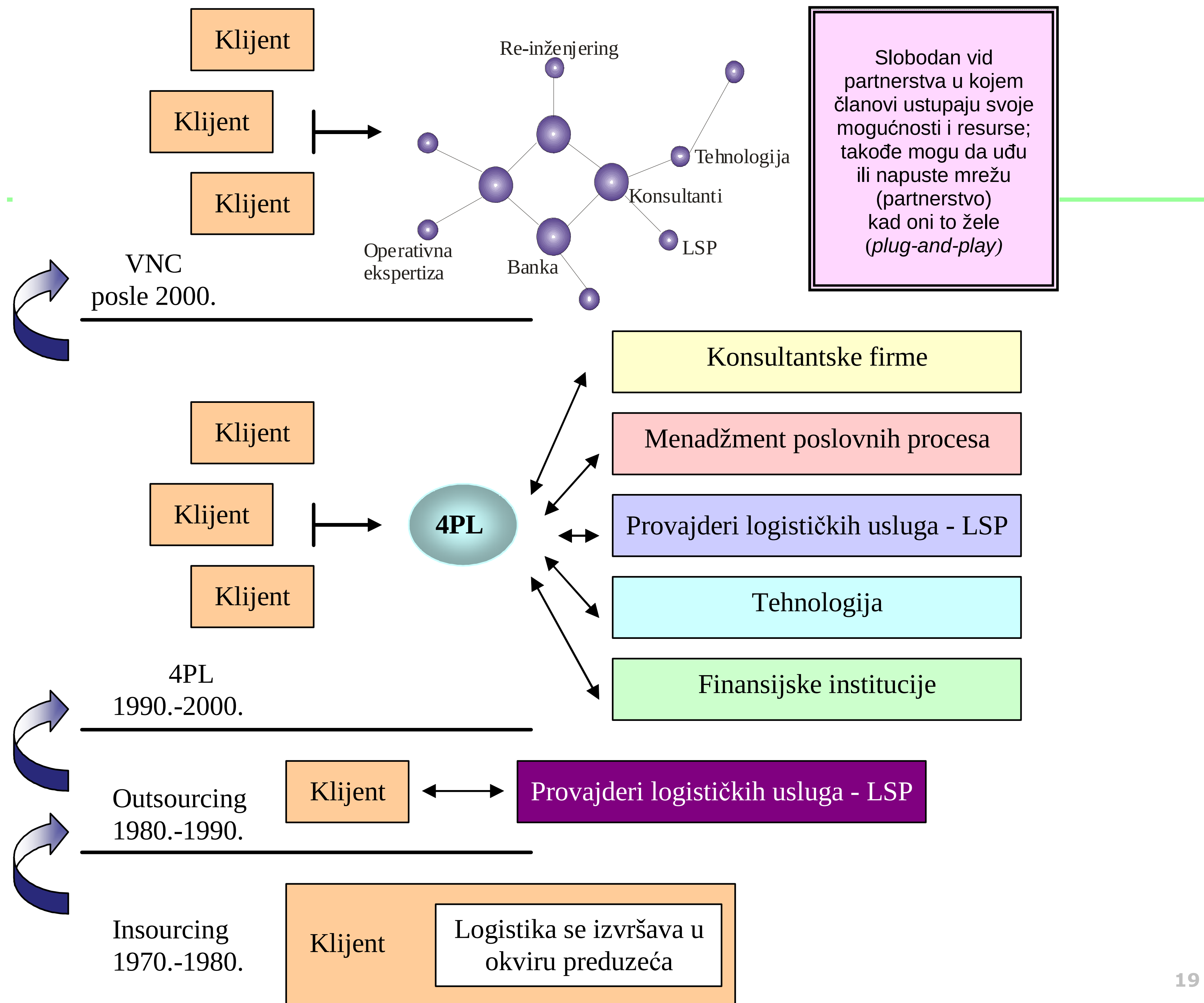
- Joint Services Company – JSC
  - JSC je pojedinačna uslužna kompanija sa većim brojem vlasnika i sa većim brojem menadžera koji njom upravljaju. Ovaj novi tip modela dizajniran je za transformacije velikog obima.

Evolucija logističkih provajdera, prema Gattorni (1)

- Virtual Network Consortia – VNC
  - Model je zasnovan na sporazumu između preduzeća koja bi trebalo da obezbede jedinstvenu vrednost za određeni industrijski zahtev. Lanac snabdevanja je manje linearan i sastoji se od niza integrisanih partnerstava.

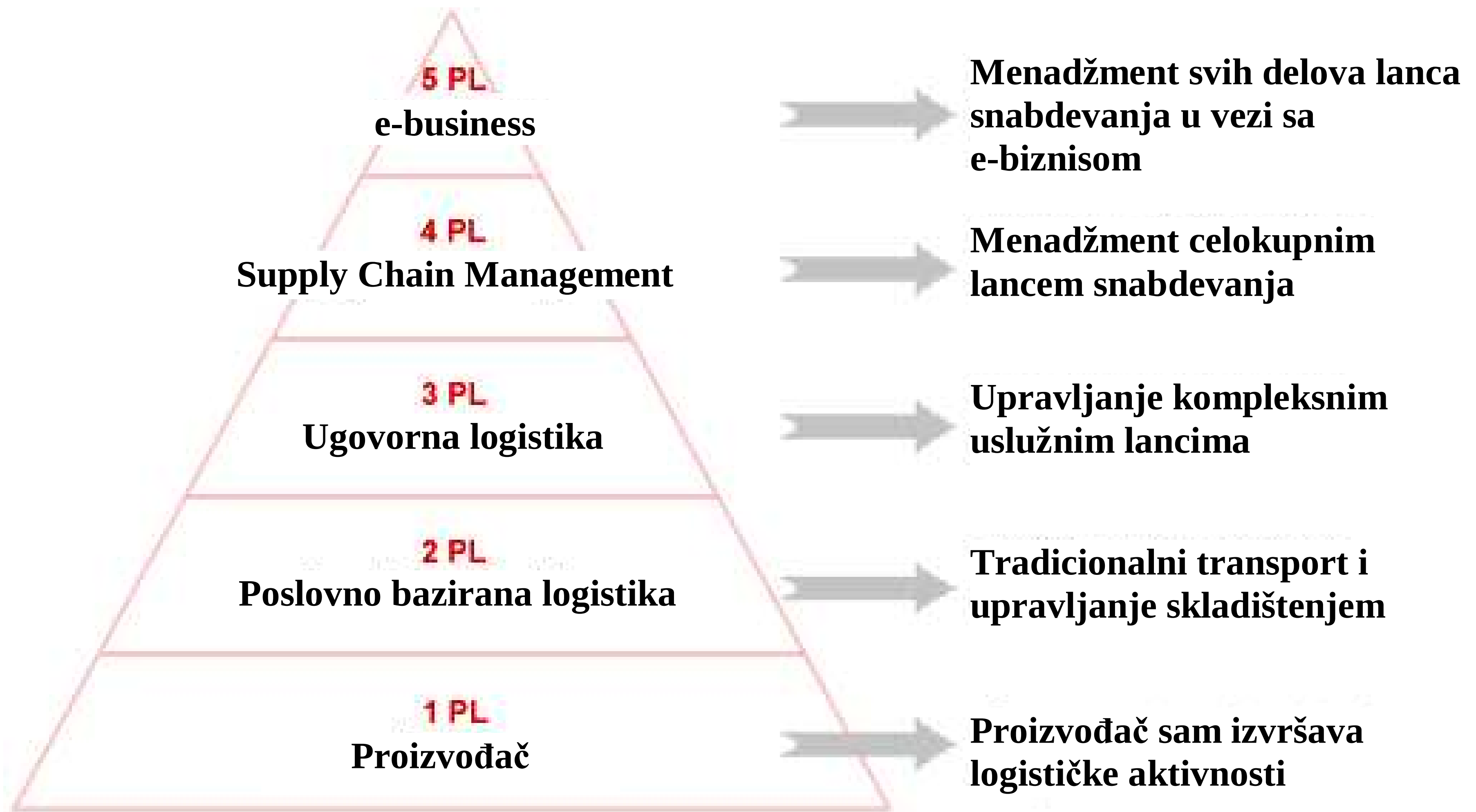
Evolucija logističkih provajdera, prema Gattorni (1)

- VNC može da obuhvata i servise koji su u vezi sa potrebama klijenata kao što su usluge finansijskih institucija, osiguranja, pravnih savetnika itd.
- Aktivnosti i interakcije među kompanijama u mreži zasnovane su na dinamičnoj i fleksibilnoj organizacionoj strukturi, a članovi mreže mogu da se priključe i izađu kad god to žele.



Klijent
Klijent
Klijent
Re-inženjering
Tehnologija
Konsultanti
LSP
Operativna ekspertiza
Banka
Slobodan vid partnerstva u kojem članovi ustupaju svoje mogućnosti i resurse; takođe mogu da uđu ili napuste mrežu (partnerstvo) kad oni to žele (plug-and-play)
VNC
posle 2000.
Konsultantske firme
Menadžment poslovnih procesa
Provajderi logističkih usluga - LSP
Tehnologija
Finansijske institucije
Klijent
Klijent
Klijent
4PL
4PL
1990.-2000.
Outsourcing
1980.-1990.
Klijent
Provajderi logističkih usluga - LSP
Insourcing
1970.-1980.
Klijent
Logistika se izvršava u okviru preduzeća

Evolucija logističkih provajdera, prema Jing Ge, Li Ding i dr (2)



Evolucija logističkih provajdera, prema Jing Ge, Li Ding i dr (2)

- 1PL, First party logistics, in-house logistics ili insourcing logistics
  - kompanija sama izvršava logističke aktivnosti. Ima sopstveni transport, skladištenje, pretovarnu mehanizaciju i drugo, uključujući i osoblje za izvršenje logističkih aktivnosti

Evolucija logističkih provajdera, prema Jing Ge, Li Ding i dr (2)

- 2PL, Second party logistics, logistics service provider
  - upravljanje tradicionalnim logističkim funkcijama, kao što su transport i skladištenje. Kompanije iznajmljuju logističkog provajdera za izvršenje logističke aktivnosti da bi smanjile troškove ili investicije.

Evolucija logističkih provajdera, prema Jing Ge, Li Ding i dr (2)

- 3PL, Third party logistics
  - logističke aktivnosti ili ceo logistički proces izvršava eksterna organizacija sa kojom kompanija sklapa ugovor na duži vremenski period. 3PL provajder pruža širi spektar usluga od osnovnih logističkih provajdera, a osim logističkih aktivnosti, naglašena je i razmena informacija, rizika i koristi između 3PL provajdera i kompanije.

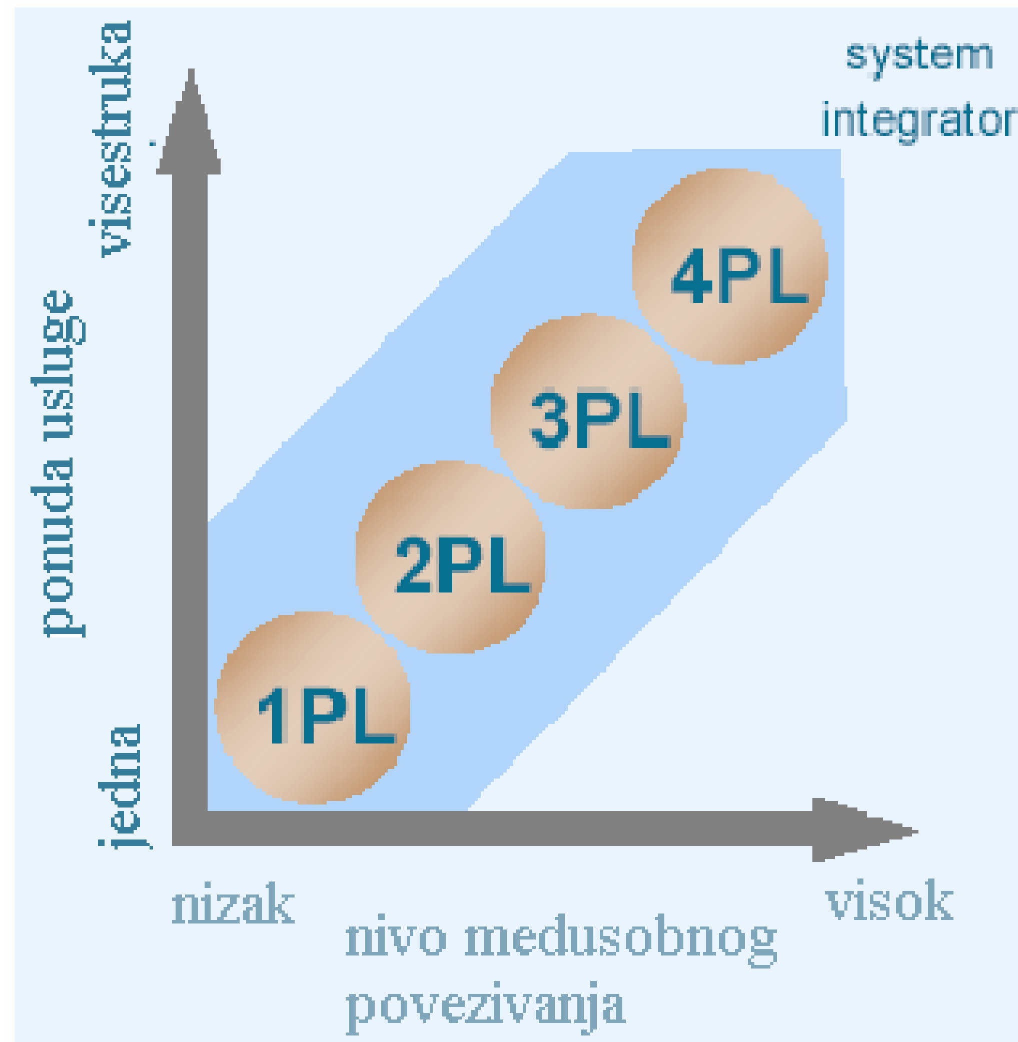
Evolucija logističkih provajdera, prema Jing Ge, Li Ding i dr (2)

- 4PL, Fourth party logistics, ili lead logistics provider (vodeći logistički provajder)
  - evolutivni oblik 3PL provajdera koji upravlja lancem snabdevanja kompanije u dužem periodu. Nastao je udruživanjem 3PL provajdera sa preduzećima koja se bave informacionim tehnologijama i upravljanjem, menadžmentom poslovnih aktivnosti.

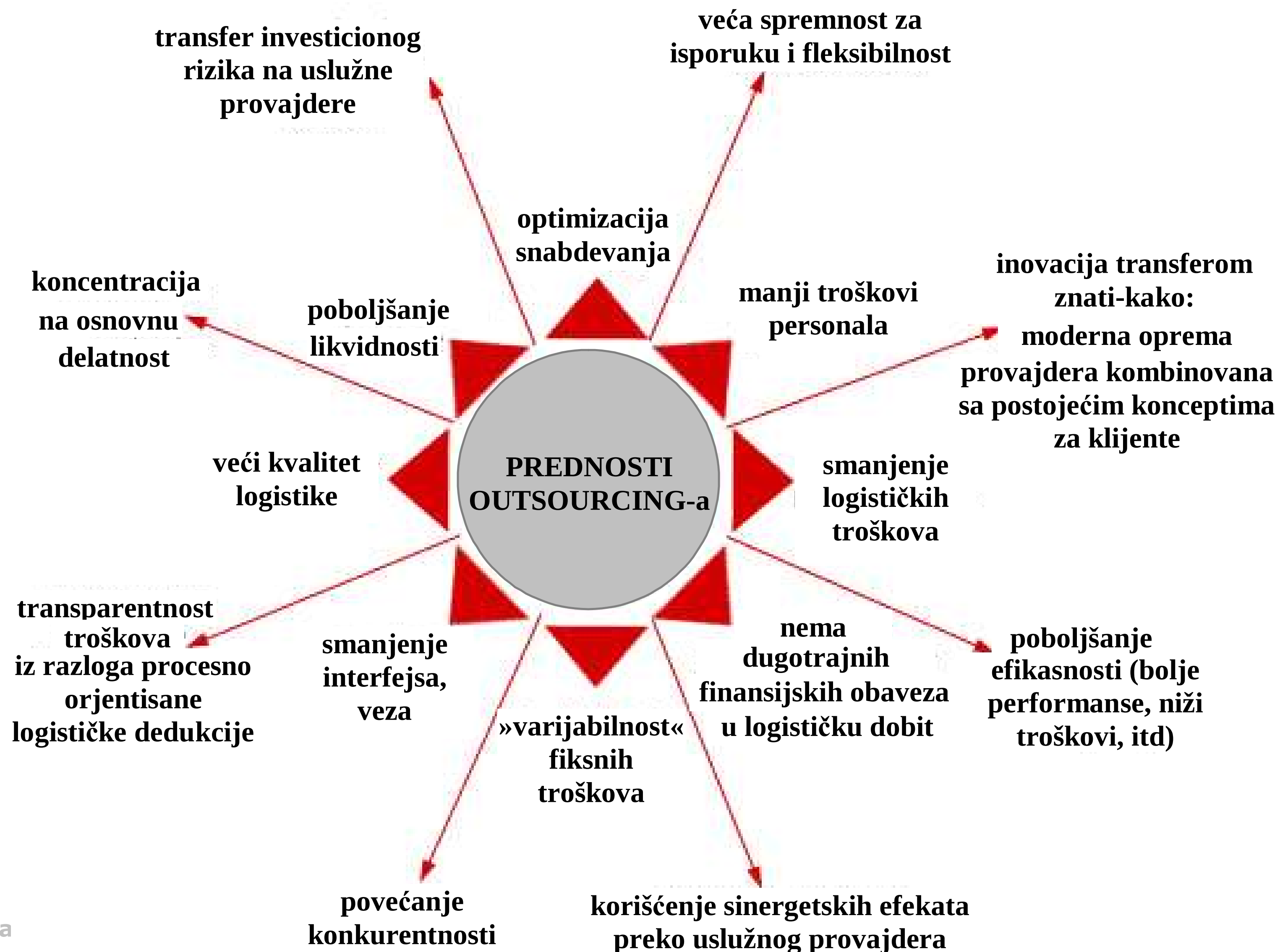
Evolucija logističkih provajdera, prema Jing Ge, Li Ding i dr (2)

- 5PL, Fifth party logistics
  - oblik razvijen za tržište e-biznisa. 3PL i 4PL provajderi obavljaju sve delove lanca snabdevanja u e-trgovini.

Evolucija logističkih provajdera, prema Jing Ge, Li Ding i dr (2)



EFEKTI OUTSOURCINGA



PREDNOSTI PRIMENE OUTSOURCING STRATEGIJE

- Smanjenje troškova (operativnih troškova, troškova transporta, zaliha itd.)
- Unapređenje tehnologije rada i usluga
- Smanjenje investicija u neprofitne sisteme
- Razvoj osnovne delatnosti kompanije
- Podela i smanjenje rizika

NEDOSTACI PRIMENE OUTSOURCING STRATEGIJE

- Troškovi uvođenja outsourcinga
- Gubitak ekspertize i kontrole procesa koji se poveravaju provajderu
- Problemi ljudskih resursa - moral i reorganizacija zaposlenog osoblja

IZBOR OUTSOURCING PROVAJDERA

- Kako započeti izbor? Stvaranje outsourcing vizije
- Ključni faktori uspeha – taktičko planiranje i pripreme
- Izborni proces – proces selekcije provajdera

Kako započeti izbor? Stvaranje outsourcing vizije

- U kojoj meri je outsourcing povezan sa poslovnim ciljevima?
- Šta je kompanijina osnovna delatnost?
- Koje aktivnosti ne predstavljaju srž poslovanja?
- Kako izgleda outsourcing strategija?
- Da li će kompanija koristiti outsourcing provajdera ili će osnovati sopstvene resurse i kapacitete?
- Koje je očekivano buduće stanje u periodu od 3 do 5 godina?
- Da li će kompanija izabrati jednog provajdera za izvršavanje svih usluga ili više provajdera od kojih će svaki izvršavati usluge koje najbolje radi, tj. one koje su njegova specijalnost?

Ključni faktori uspeha – taktičko planiranje i pripreme

- Sprovesti procenu spremnosti kompanije na promene - za određivanje profila idealnog provajdera kompanija bi trebala da proceni ljude, proces, tehnologiju i rizik.
- Odlučiti šta treba da se „outsoursuje“ (da se poveri provajderu),
- Odlučiti šta je potrebno postići partnerstvom,
- Odlučiti šta se želi od outsourcing provajdera - najniži troškovi, najmanji rizik ili najviši kvalitet?

Izborni proces – proces selekcije provajdera

- Kada kompanija definiše svoju outsourcing strategiju, razvije taktički plan, izabere jednu ili više funkcija na koje će da primeni outsourcing i odredi koji tip outsourcing provajdera želi da zaposli, vreme je da se započne proces izbora.
- Kompanija šalje zahtev većem broju provajdera i od njih dobija ponude. Analizom ponuda selektuju se potencijalni provajderi.

KRITERIJUMI ZA IZBOR PROVAJDERA

- Asortiman usluga
- Sposobnost menadžmenta
- Procena rizika
- Iskustvo
- Tehnička sposobnost
- Ukupni troškovi
- Kvalitet rada

Asortiman usluga

- Da li provajder poseduje sposobnosti za zadovoljenje naših potreba?
- Da li provajder nudi dodatne usluge-value-added services, koje dodaju vrednost proizvodu?
- Da li provajder predlaže i uvodi neke nove, napredne procese i tehnologije?
- Da li će izveštaji biti jasni, razumljivi i urađeni na vreme?

Sposobnost menadžmenta

- Gde su kancelarije, uprava provajdera? Da li mogu da pruže podršku svim filijalama, da li su dostupni?
- Da li mere nivo usluge klijenata i kako?
- Kako identifikuju probleme pri usluzi?
- Da li postoji kontinuirani napredak, usavršavanje?

Procena rizika

- Da li su provajderi finansijski sigurni, jaki (kakva je struktura troškova, prihoda)?
- Da li su dugo prisutni na tržištu?
- Koliki je zakonski rizik? Da li se oni slažu sa našim ciljevima, odredbama i uslovima?

Iskustvo

- Koliko dugo su u poslu?
- Ko su njihovi klijenti, da li su to ozbiljne kompanije?
- Koje su ostale usluge koje oni nude?
- Da li su logističke usluge njihova osnovna delatnost?

Tehnička sposobnost

- Koje informacione tehnologije (IT) poseduju?
- Da li obezbeđuju 24x7x365 podršku?
- Kakve izveštaje mogu da izdaju?
- Da li su pokazatelji jednostavni za razumevanje?

Ukupni troškovi

- Jesu li njihovi troškovi viši/niži od troškova drugih provajdera?
- Ako su niži, da li je to posledica neizvršavanja određenih aktivnosti?
- Da li postoji mogućnost da koristimo value-added usluge koje oni izvršavaju?
- Da li su troškovi u skladu sa standardima?

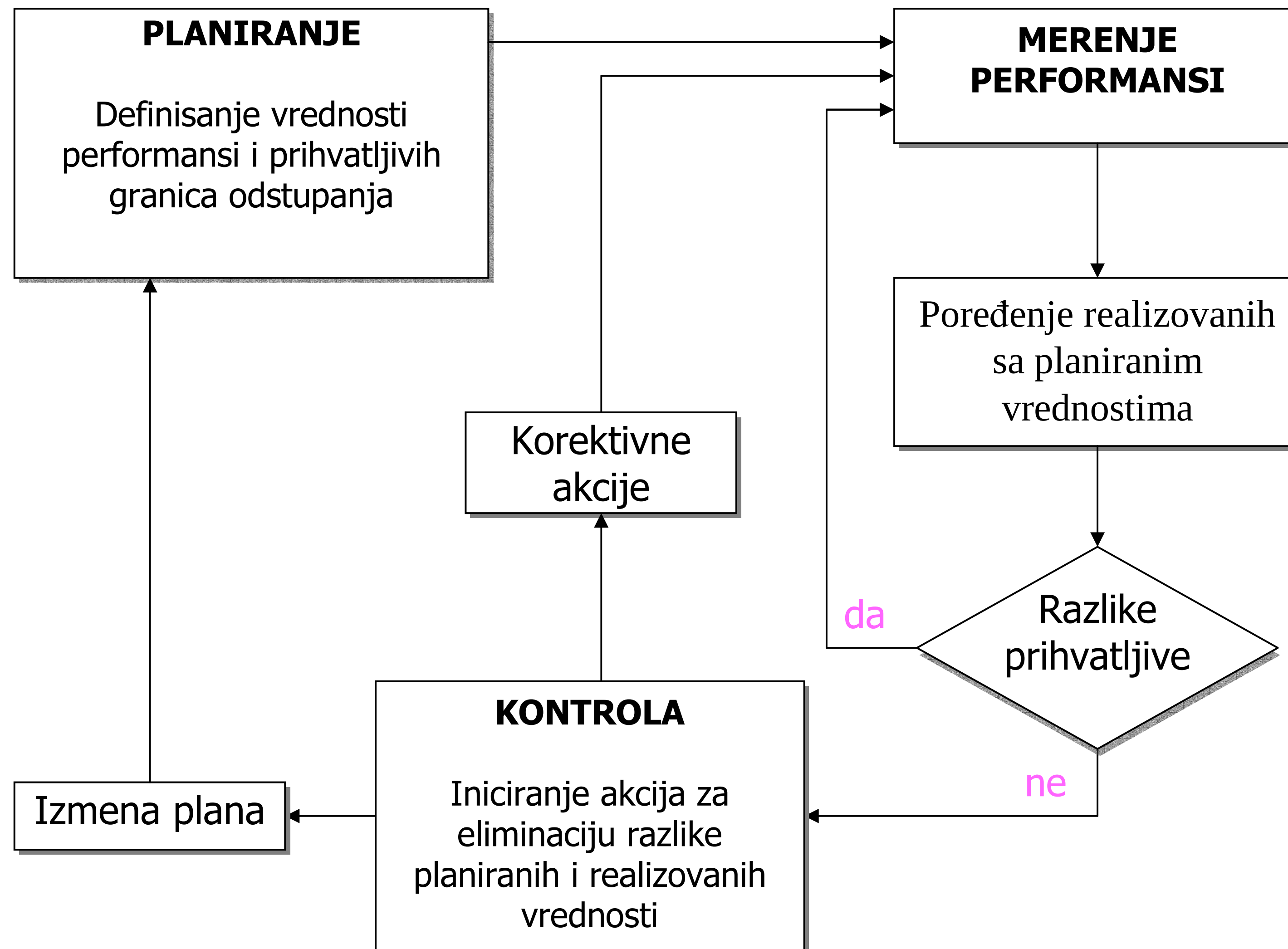
Kvalitet rada

- Da li model poslovanja provajdera podržava zahteve kompanije?
- Da li provajder ima dovoljno raspoloživih resursa kako bi mogao da upravlja obimnim projektom?

KLJUČNI FAKTORI USPEHA NAKON IZBORA PROVAJDERA

- Poverenje - kompanija sa svojim provajderom mora da deli informacije, rizike, koristi, a sve to postiže se samo postojanjem obostranog poverenja.
- Merenje i ocena performansi – u cilju uspeha partnerstva performanse moraju stalno da se prate, mere i pravilno ocenjuju.

Relacije između planiranja, merenja performansi i upravljanja



KLJUČNI FAKTORI USPEHA NAKON IZBORA PROVAJDERA

- Razmena informacija i stalna komunikacija - nedostatak informacija može dovesti do veoma negativnog uticaja i do završetka partnerstva.
- Jasan cilj, vizija i uloge - pri sklapanju partnerstva provajder treba da zna ciljeve kompanije, kako će se kompanija razvijati u budućnosti, treba definisati tačne uloge i kompanije i provajdera kako bi se na vreme sprečio rizik da partneri posluju u različitim smerovima.

POTENCIJALNI PROBLEMI PARTNERSTVA I NJIHOVA REŠENJA

- Outsourcing strategija ili in-house rešenje
  - SWOT analiza često pomaže kompaniji da jasno spozna snage, slabosti, prilike i pretnje prilikom primene outsourcinga protiv in-house rešenja. Dok se ne sprovede obimna studija i ne dokumentuju prednosti, izazovi i troškovne koristi outsourcinga, ne savetuje se njegova implemetacija i primena.

Šema za donošenje odluka o primeni outsourcinga

Da li je logistika kritični faktor za uspeh na tržištu?

	NE	DA
DA	**Outsourcing, ali mora se održavati stalna kontrola nad procesima**	**Insourcing, in-house logistika**
NE	**Outsourcing**	**Spin-off** (odvajajne ćerke kompanije od matične kompanije)

Da li je logistika od izuzetne važnosti za kompaniju, tj. da li je to primarna delatnost?

POTENCIJALNI PROBLEMI PARTNERSTVA I NJIHOVA REŠENJA

- Odsustvo dobrog izbornog procesa može izbaciti iz koloseka ciljeve outsourcinga
  - Pre izbornog procesa provajdera, potrebno je usvojiti naučni proces izbora ili postaviti neko treće lice - specijalistu koje će asistirati u pravljenju liste potencijalnih provajdera usluga. Takođe, potrebno je da se jasno definišu očekivanja i tekući troškovi.

POTENCIJALNI PROBLEMI PARTNERSTVA I NJIHOVA REŠENJA

- Pogrešna metodologija vođenja troškova
  - Efikasan troškovni sistem pomoći će ne samo u razumevanju troškova sadržanih u outsourcingu, nego će pomoći kompaniji u merenju troškovne efikasnosti.

POTENCIJALNI PROBLEMI PARTNERSTVA I NJIHOVA REŠENJA

- Odsustvo efikasnog sistema za merenje performansi
  - Potrebno je identifikovati „kvalitativne pokazatelje, izmeritelje“ koji se fokusiraju na efektivnost i „kvantitativne izmeritelje“ koji se fokusiraju na efikasnu uptrebu resursa. Poslovanje provajdera treba periodično meriti kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima performansi.

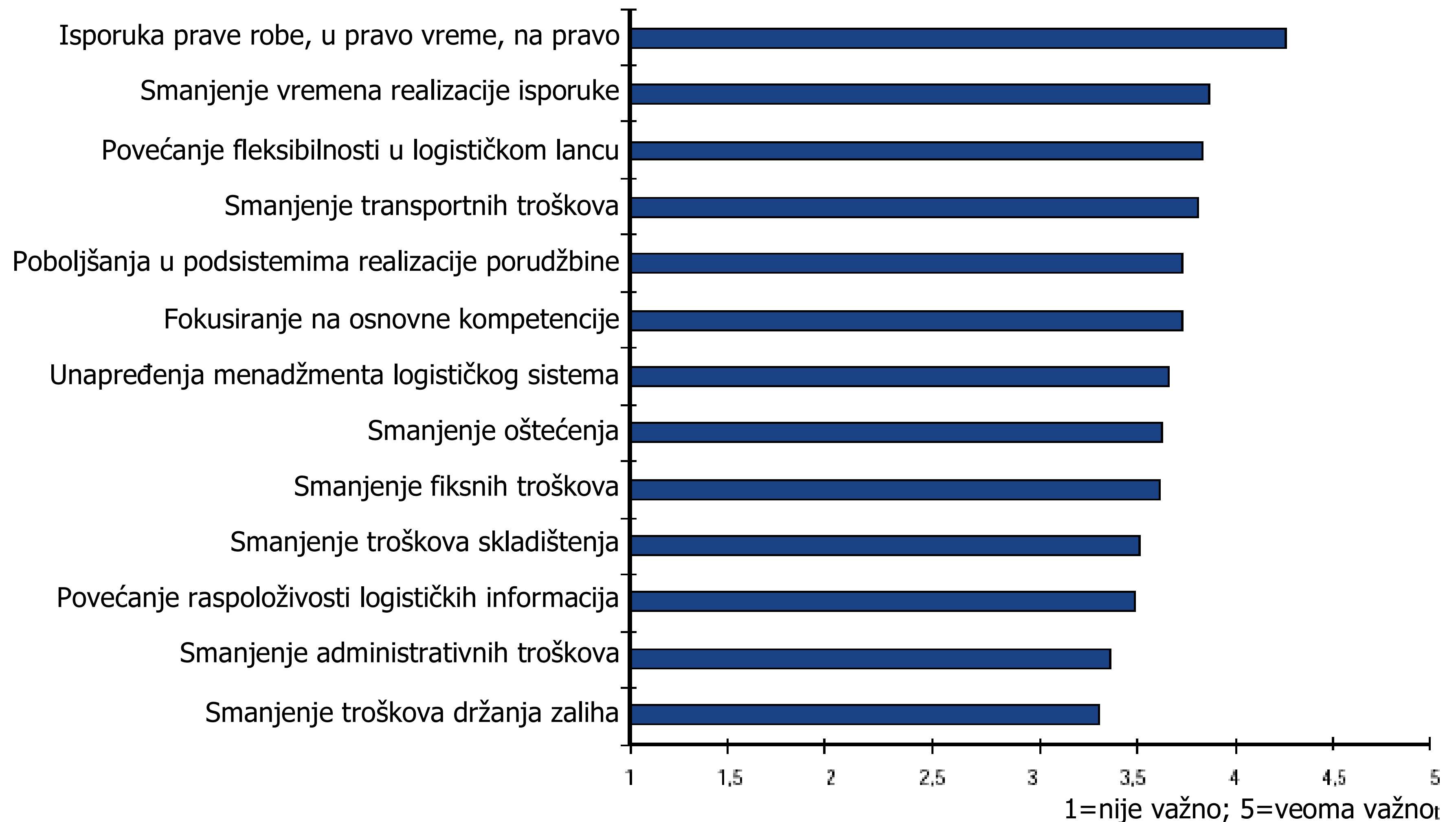
POTENCIJALNI PROBLEMI PARTNERSTVA I NJIHOVA REŠENJA

- Neodgovarajuća dokumentacija
  - U odsustvu jasno definisanih ciljeva i performansi dovodi do konfuzije i neuspeha neuspeha.
- Nedostatak strategije vezane za implementaciju projekta
  - Mora da postoji detaljan plan implementacije i periodični izveštaji koji pokazuju uspešnost partnerstva.

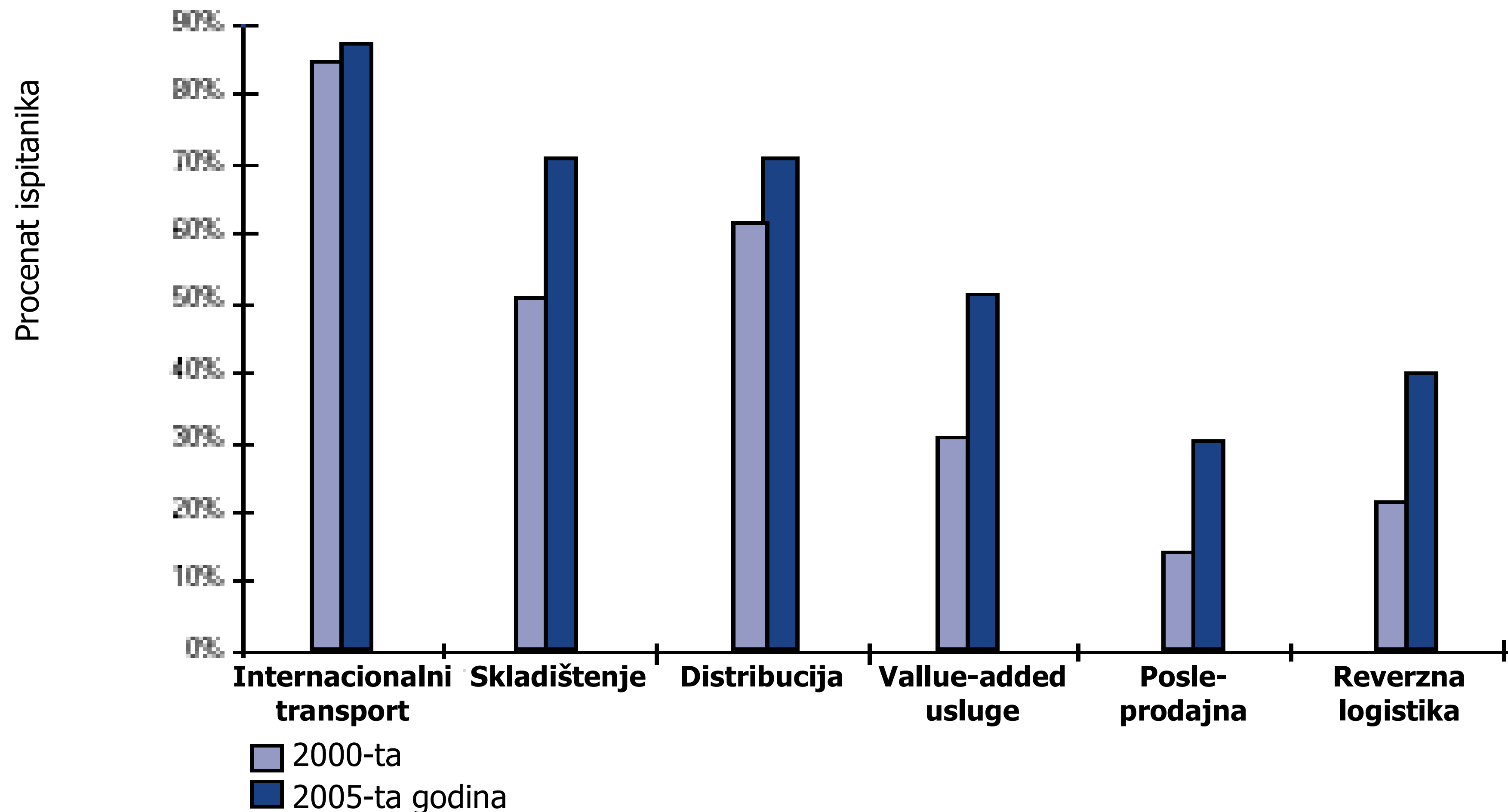
POTENCIJALNI PROBLEMI PARTNERSTVA I NJIHOVA REŠENJA

- Logistički outsourcing je generalno neuspešan ako logistički provajder preuveličava, tj. precenjuje svoje sposobnosti i obavezuje se da će postići nerealne ciljeve, ili ako kompanija koja angažuje provajdera ne daje pravu sliku svog poslovnog stanja.

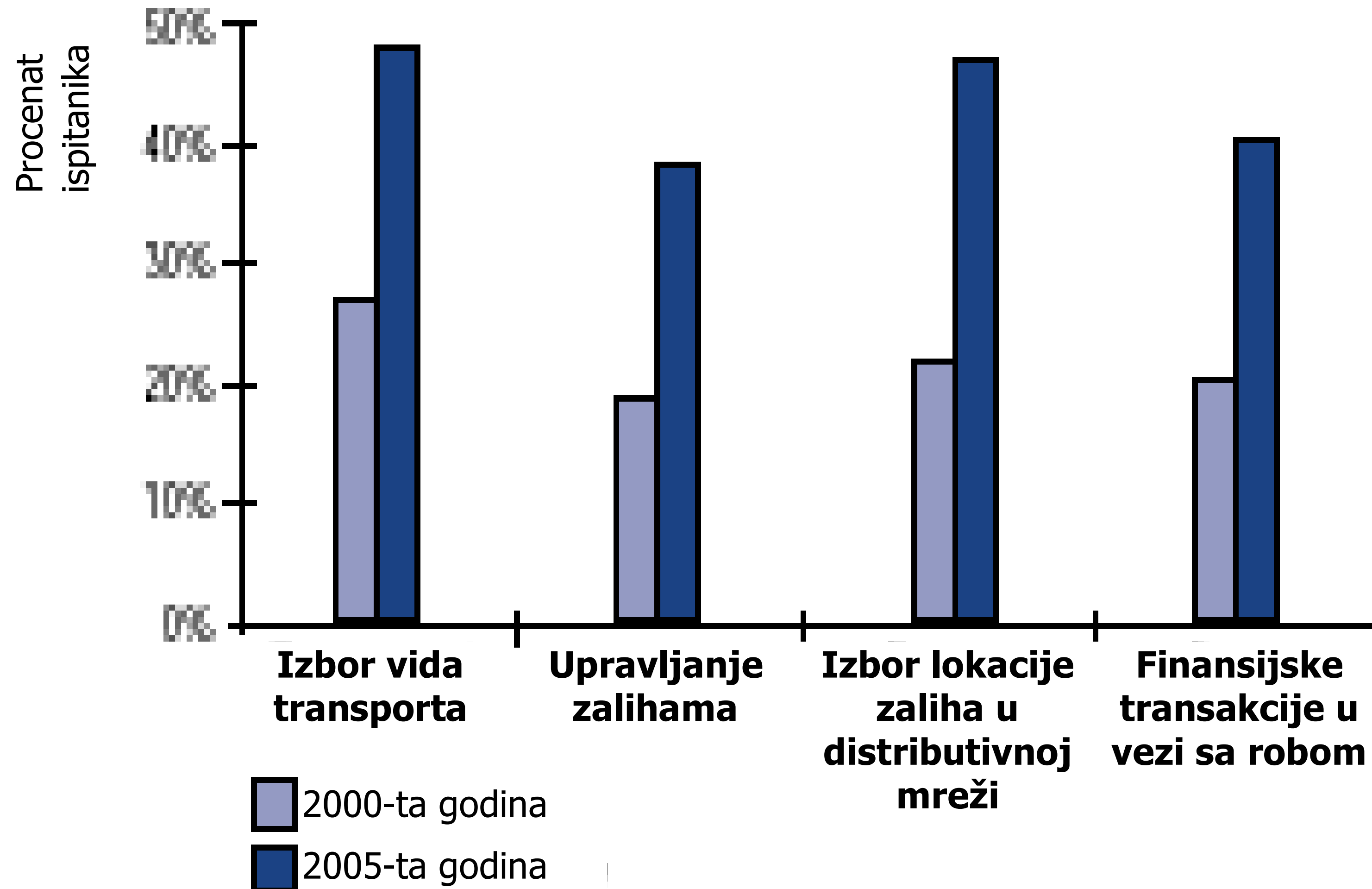
Ciljevi logističkog partnerstva - aspekt klijenta



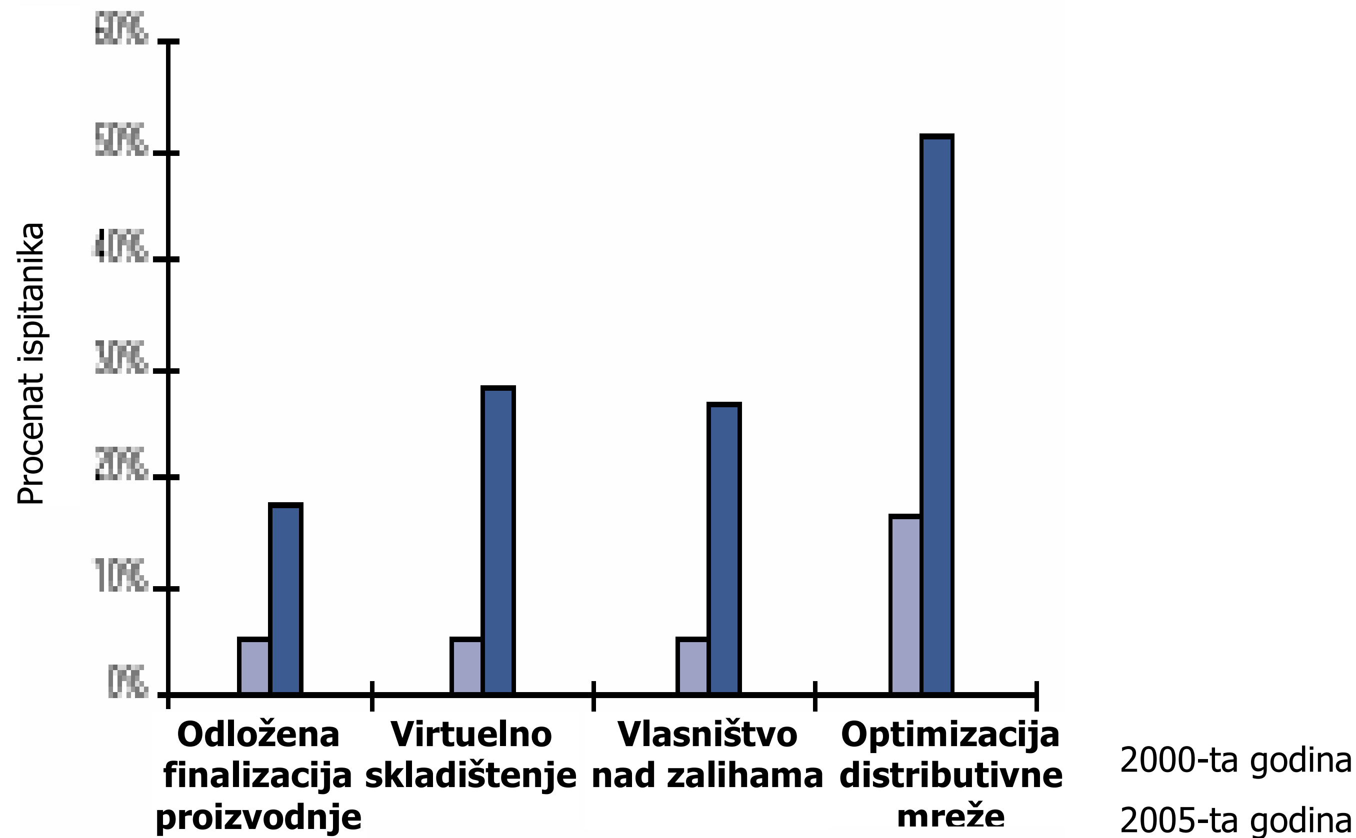
Logističke aktivnosti na operativnom nivou u outsourcingu



Logističke aktivnosti na taktičkom nivou u outsourcingu



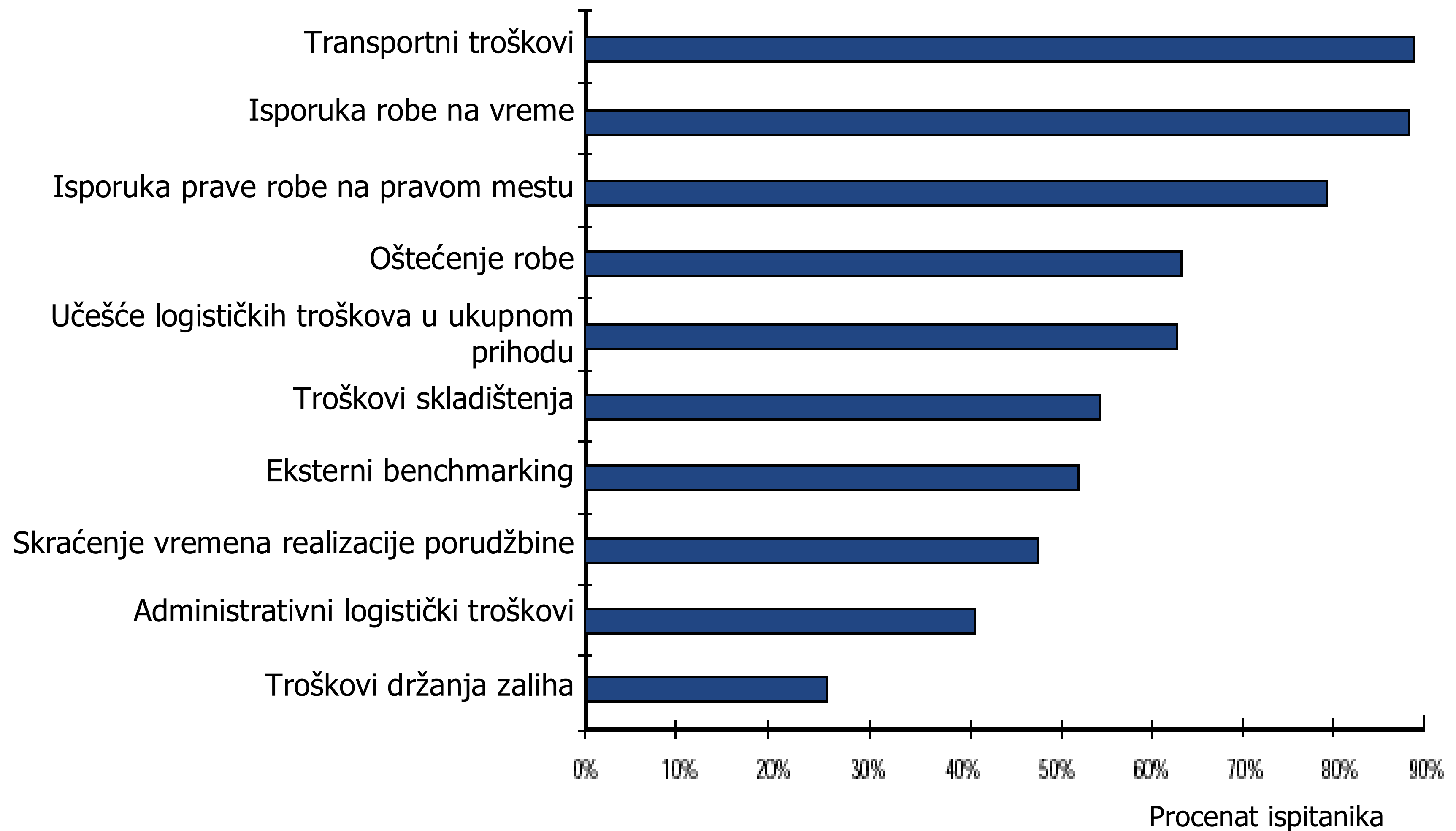
Logističke aktivnosti na strateškom nivou u outsourcingu



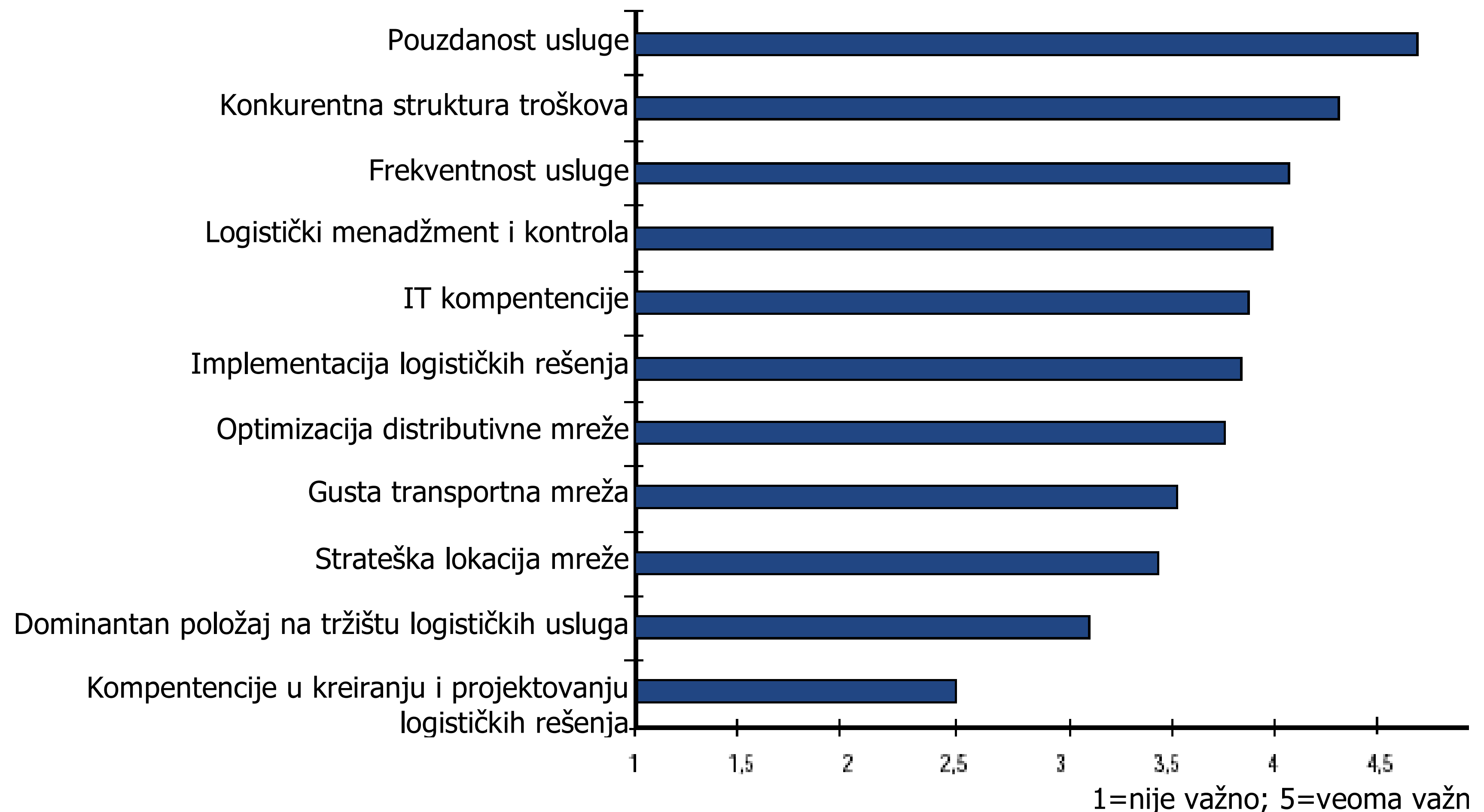
UGOVOR O LOGISTIČKOMPARTNERSTVU

- Forma ugovora
  - u pisanoj formi za period od 1 do 3 godine.,
- Struktura cene
  - zasniva se na ceni koštanja aktivnosti koje su obuhvaćene partnerstvom. Postoje i drugi načini: paušalno utvrđivanje, sistem troškova za izvršenu uslugu plus fiksni iznos nadoknade, isplata bonusa za povećanje produktivnosti ili kvaliteta i sl.,
- Pokazatelji učinka, performanse
  - definišu se kvalitativni i kvantitativni pokazatelji aktivnosti u okviru partnerstva
- Periodičnost utvrđivanja pokazatelja učinka, performansi

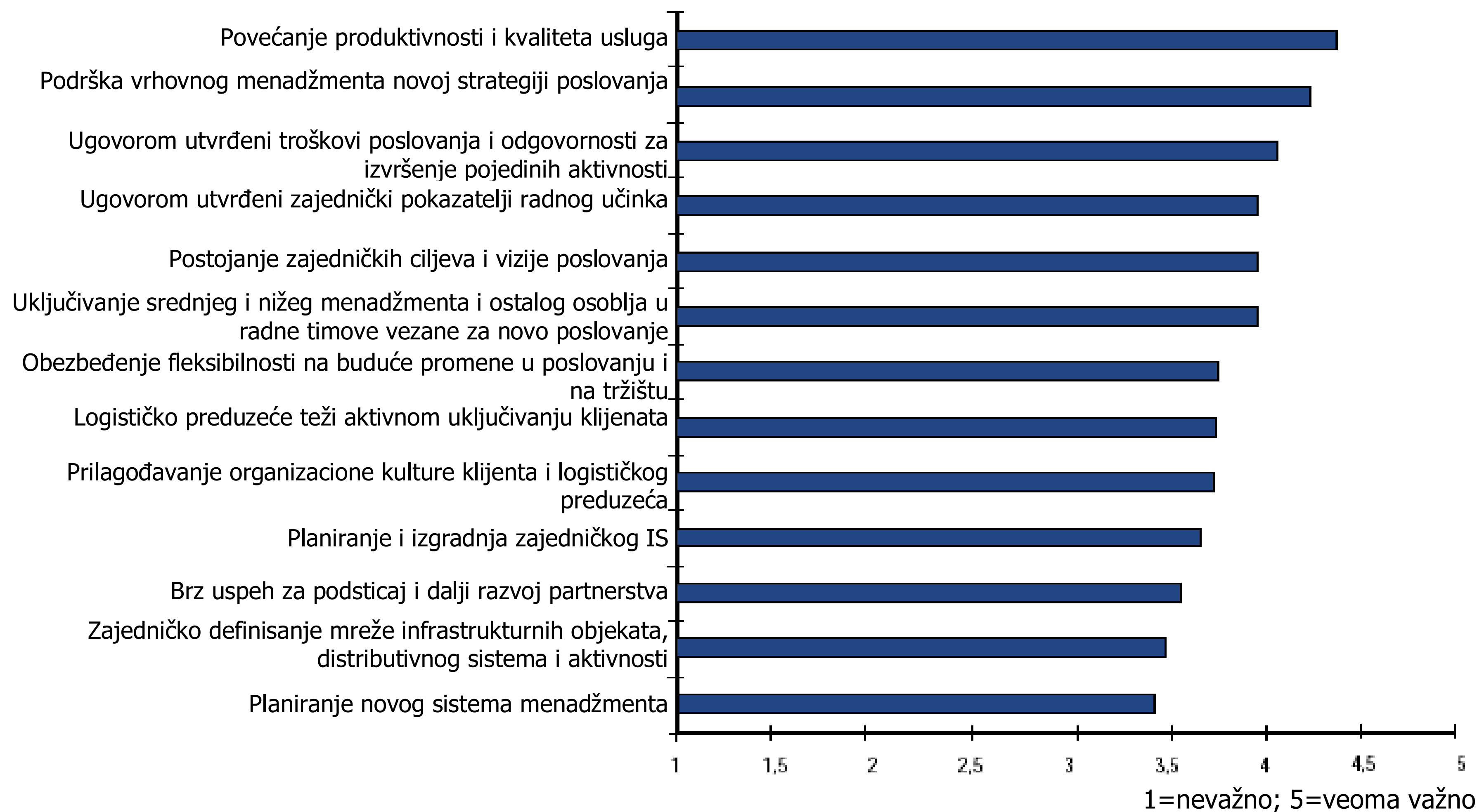
Pokazatelji izmeritelji učinka



Zahtevane kompentencije logističkog provajdera



Faktori uspeha partnerstva – aspekt klijenta



Faktori neuspeha partnerstva – aspekt klijenta

